



All that counts is money

In aktuellen Logistikvorträgen und -diskussionen taucht neuerdings immer wieder der Begriff „Financial Supply Chain Management“ auf. Dieser seit Jahren propagierte Ansatz, im Finanzwesen auch als Working Capital Management (kurz WCM) bezeichnet, umfasst die Steuerung und Optimierung der Finanzströme in und zwischen Unternehmen.

Lieferantenkredite und Zahlungsziele beim Kunden rufen eine Diskrepanz zwischen dem physischen Warenfluss und dem tatsächlich fließenden Geld hervor. Beim WCM geht es in erster Linie darum, diese Kapitalbindung im Unternehmen zu minimieren und somit die Liquidität und Bilanzkennzahlen des Unternehmens zu verbessern. Als Messwerte werden dazu die durchschnittlichen Laufzeiten von Forderungen und Verbindlichkeiten sowie die Lagerumschlagshäufigkeit herangezogen. Insbesondere KMU's, die gerade jetzt aufgrund der restriktiven Kreditpolitik der Banken mit sinkender Liquidität zu kämpfen haben, müssen besonderes Augenmerk auf die kontinuierliche und nachhaltige Steuerung dieser Ströme legen. Die Verminderung der Kapitalbindung erhöht den zur Verfügung stehenden Cash und reduziert daher auch die Abhängigkeit von Fremdkrediten zur Durchführung von Investitionen. Bei dem derzeit vorherrschenden, massiven Umsatzrückgang gehen die Zahlungsforderungen gegenüber anderen Unternehmen nicht in demselben Ausmaß wie der Umsatz zurück. Grund dafür ist, dass Unternehmen mit schlechter Auftragslage eher bereit sind auch an zahlungsschwache Kunden zu liefern bzw. Zugeständnisse bei den Zahlungskonditionen zu machen, um Planzahlen erreichen zu können.

Wie ist diesen Entwicklungen also gegenzusteuern und gleichzeitig die eigene Zahlungsfähigkeit und Bonität zu verbessern? Die Wunschvorstellung, dass Kunden früher zahlen und die eigenen Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten so spät wie möglich ausgeglichen werden, ist in der Praxis oft schwer oder gar nicht durchsetzbar. Gerade im KMU-Bereich sind Unternehmen stark von Finanzierungen der Banken abhängig. Die Kunden wiederum sind meist größere (Handels-)Abnehmer die ihren Lieferanten die Gewährung langer Zahlungsziele vorschreiben. Auch bei der Weitergabe von unternehmensinternen Daten zu Lieferanten und Kunden zur Entwicklung eines gemeinsamen, gewinnbringenden Zahlungskonzeptes treten wieder jene Vertrauensprobleme auf, die schon aus der Einführung eines „herkömmlichen“ SCM bekannt sind.

Die Lösung liegt, neben gutem Verhandlungsgeschick mit Kunden und Lieferanten über Vertrags- und Zahlungsbedingungen, in erster Linie im Management und der Optimierung der operativen logistischen Prozesse. Innerbetrieblich kann durch Erhöhung der Lagerdrehung mittels Bestandsbereinigung der Langsamdreher und Konzeptionierung eines optimalen Warenflusses die Durchlaufzeit beschleunigt und somit unnötige Kapitalbindung vermieden werden. Lieferantenseitig verbessert die Einführung von JiT-Lieferungen, Konsignationslagern, Tracking&Tracing oder einer kontinuierlichen Lieferantenbewertung sowohl die Lieferzeit und -qualität als auch die Planbarkeit der Lieferungen. Auch sind uneinbringliche Forderungen häufig Indikatoren für Schwächen in den eigenen operativen Prozessen wie Qualitätsmängel in der Produktion und Lieferung, unzureichende Warenverfügbarkeit sowie Mängel in der Reklamationsbearbeitung. Schließlich ist ein zufriedener Kunde, der seine Ware zur richtigen Zeit in der gewünschten Qualität erhält, auch bereit, fristgerecht offene Rechnungen zu begleichen.

Will man die eigene Liquidität stärken und den Fortbestand des Unternehmens sichern, gilt es daher nicht nur finanztechnische Mittel zu ergreifen sondern auch die bestehenden Logistikprozesse neu zu überdenken und Optimierungspotentiale umzusetzen!